

# 組織変革における組織慣性の意義

— 組織ルーティンの観点から —

小沢 和彦

## 目 次

1. はじめに
2. 組織変革論の先行研究
  2. 1 組織変革の概念
  2. 2 従来の組織変革論における組織慣性の位置づけ
3. 組織ルーティン、組織慣性と組織変革論
  3. 1 組織ルーティンの概念
  3. 2 ルーティン・ダイナミクスの観点における組織慣性
  3. 3 組織ルーティンと組織慣性
  3. 4 組織ルーティン、組織慣性と組織変革論
4. おわりに

## 1. はじめに

「変化に直面する組織はいかにして生き残るか」という基本的な問題意識は経営学における組織論、戦略論をはじめ、組織社会学、心理学、経済学などの多くの研究者を魅了してきた (O'Reilly and Tushman, 2008 : 186)。この問題意識に対して、研究蓄積が豊富な分野の1つが組織変革論である。組織変革論は経営学の中でも、特に組織論の分野において繰り返し論じられており、理論的にも実践的にも重要な分野である。O'Reilly and Tushman (2008 : 186) によると、組織変革論の根幹に存在する疑問は「組織はそもそも適応し、変化できるのか」である。この疑問に答える上で組織慣性 (organizational inertia) は重要な概念である。

組織慣性は環境と対比することによって捉えられてきた。Hannan and Freeman (1984) <sup>(1)</sup> は構造的慣性という概念を用いて組織慣性について述べている。彼らは、組織は環境の脅威や機会の発生に対して比較的緩やかに反応するという組織観を持っており、環境の変化率に対して組織の変化率が低い時に、組織の構造は強い慣性を持つとしている。Pfeffer (1997 : 163) は Hannan and Freeman (1984) と同様に、組織慣性を「組織が環境と同じ速さで変化

できない力」と定義している。これらを参考にしつつ、本稿では組織慣性を「環境に対して組織が現在の状態を継続しようとする性質」と定義する。

組織慣性はどのような影響を組織に及ぼすのだろうか。当初、組織慣性の概念は停滞 (stagnation) と捉えられ、ネガティブな側面が強調されてきたが、その後、ポジティブな側面も注目されるようになった (Miller and Chen, 1994)。吉田 (1991) は具体的にポジティブな面として、①環境が安定している場合においては、高度な再現能力ゆえに生き残れること (Hannan and Freeman, 1984)、②行動の完成度が高まるために有効性・効率性が増大すること (Tushman and Romanelli, 1985) を挙げている。

組織変革における組織慣性を検討する上で、本稿では組織変革が一時的なものか継続的なもののかの議論に焦点を合わせる。これについては、後述するように「エピソード的な変革 (episodic change) モデル」、「継続的変革 (continuous change) モデル」という2つの異なったモデルが対立しており、その背後には組織慣性の仮定に違いがみられる。組織慣性が強い時にはエピソード的な変革モデルが、弱い時には継続的変革モデルが説明力を増す (Weick and Quinn, 1999; Weick, 2000)。これより、組織慣性について考察することは、組織変革論において意義があるといえる。

既存の組織変革論において組織慣性は十分に論じられてこなかったが、組織変革論を考察する上で、組織慣性は欠かせない概念である。既存の組織ルーティンの分野においては、組織ルーティンが組織慣性に影響を及ぼす要因として考えられてきた。従って、組織変革、組織慣性と組織ルーティンの関係を考察することは、組織変革論を深める上において有意義である。しかし、組織変革論の既存研究において、組織ルーティンと組織慣性の双方が組織変革に影響するメカニズムの解明は不十分である。以上より本稿では、「①組織ルーティンと組織慣性の関係を明らかにし、②どのように組織ルーティンと組織慣性が組織変革に影響を与えるかを明らかにすること」を目的とする。

## 2. 組織変革論の先行研究

### 2. 1 組織変革の概念

これまで組織変革はどのように定義されてきたのだろうか。研究者たちがどのように概念定義しているかを概観したい。Beck, Bruderl, and Woywode (2008 : 413) は組織変革 (organizational change) を「構造的な組織の要素の離散的な変更 (discrete modification)」としている。Orlikowski (1996 : 63) は組織変革 (organizational transformation) を「組織構造と実践の大規模 (substantially) な変化」としている。Mills, Dye, and Mills (2009) によると、組織変革 (organizational change) とは、組織構造・技術・組織文化・リーダーシッ

プ・目標などの変更である。

本稿における組織変革は、主に「organizational change」、及び「organizational transformation」を指しているが、上述のように、これらの概念定義は研究者によって異なっている。しかし、組織の構成要素の変更という共通の特徴もみることができる。この際、組織の構成要素とは何かが問題になる。近年では、組織変革といえば、組織構造や行為、戦略、組織文化などといった組織の変化に関わる側面を網羅する形で捉えられる傾向にあることから（大月, 2005）、本稿では組織の構成要素を広く捉える。すなわち、本稿における組織変革の対象となる構成要素には、組織構造、行為、戦略、組織文化などを含むこととする。また、組織の構成要素はそれぞれが独立でなく相互関係があることを考慮しつつ、本稿では組織変革を「組織における構成要素、及び構成要素の相互関係の変更」と広義に定義する。ここでは、特に組織構造や組織ルーティンに注目する。

## 2. 2 従来の組織変革論における組織慣性の位置づけ

本稿では、組織変革が一時的なものか継続的なもののかの議論に焦点を合わせる（Weick and Quinn, 1999; Weick, 2000）。ここでは簡便のため、組織変革を一時的と捉えるモデルを「エピソード的な変革モデル」と呼び、組織変革を継続的と捉えるモデルを「継続的変革モデル」と呼ぶ。

エピソード的な変革モデルでは、組織は時折、比較的短期間の大規模な変革を行うことを想定している。エピソード的な変革モデルにおいて、大規模な変革は、組織が均衡状態から逸脱した時に起こると仮定している。逸脱とは組織内における深層構造と環境とのズレを表す。環境とのズレは、技術変化などによってもたらされる。環境とのズレがない場合においても、組織は漸進的に変革する。尚、エピソード的な変革モデルには断続的均衡モデル（e.g., Tushman and Romanelli, 1985; Romanelli and Tushman, 1994; Gersick, 1991）も含まれている（Weick and Quinn, 1999）。

継続的変革モデルでは、組織は継続的に調整を繰り返し、継続的な調整の積み重ねによって大規模な変革へ至ることを想定している（Weick and Quinn, 1999）。継続的変革モデルにおいては、調整は小規模でありながらも蓄積されるため、組織変革の本質と捉えられている（Orlikowski, 1996）。本稿においては、調整を漸進的な変革の1つと捉え（Nadler and Tushman, 1995）、継続的変革モデルは漸進的な変革を蓄積することにより、大規模な変革へ至ると想定する。

大規模な組織変革に議論を限定するならば、大規模な変革を過去の漸進的な変革の蓄積と捉えるのが継続的変革モデルであり、大規模な変革を過去の漸進的な変革の蓄積と捉えないのがエピソード的な変革モデルである。ここでは、このエピソード的な変革モデルと継続的変革モデルの対比をより明らかにするために、組織変革の「計画性」と「プロセス」に

注目する。

#### (1) 組織変革の計画性 ―計画的変革と創発的変革―

エピソード的な変革モデルは計画的な組織変革（以後、計画的変革）、継続的変革モデルは創発的な変革（以後、創発的変革）を想定している（Weick and Quinn, 1999; Weick, 2000）。計画的変革とは、環境変化を事前に想定し、それに対応するために組織変革を行うことである（大月, 2005）。計画的変革の利点としては、例えば1つの方向の焦点に集中することができる点などが挙げられる（Weick, 2000）。

継続的変革モデルは創発的変革を想定している。創発的変革は、「明確な意図を欠いた状態で、組織の新しいパターンを実現するもの」（Orlikowski, 1996: 65）である。創発的変革は環境変化が激しい場合に有効である。なぜなら、計画的変革は事前に環境変化を想定して行われるので、環境が予想外に変化した場合には、対応できない恐れが出てくるためである（大月, 2005）。

#### (2) 組織変革のプロセス ―「解凍、変革、再凍結」と「凍結、リバランス、解凍」―

エピソード的な変革モデルにおける組織変革のプロセスの研究は、Lewin（1947）のモデル、つまり解凍（unfreeze）・変革（move）・再凍結（refreeze）のモデルに基づいており、組織慣性の存在を仮定している（Weick and Quinn, 1999; Weick, 2000）。組織変革のプロセスに関する多くの研究は、Lewin（1947）のモデルに基づいて行われてきた（Sonenshein, 2010; Armenakis and Bedeian, 1999）。例えば Kotter（1996）は、Lewin（1947）のモデルを基に、8段階の組織変革のプロセスを提唱している。

継続的変革モデルにおける組織変革のプロセスは、凍結（freeze）・リバランス（rebalance）・解凍（unfreeze）の順に行われる。エピソード的な変革モデルにおいては、組織慣性を仮定していたために解凍が必要であった。しかし継続的変革モデルにおいては、組織慣性は重視されていないために解凍は必要ではない。代わりに凍結が最初のステップとなる。凍結とは、欠点を発見するために現状を明らかにすることを意味する。リバランスとは現状の再解釈を行うことを意味する。解凍とは漸進的な変革を再開することを意味する（Weick and Quinn, 1999; Weick, 2000）。以上の議論をまとめたのが図表1である。

このように、エピソード的な変革モデルと継続的変革モデルは対立している。エピソード的な変革モデルにおいては、大規模な変革は漸進的な変革の蓄積ではない。組織変革はトップ主導で（計画的）、解凍・変革・再凍結のプロセスに基づき行われる。継続的変革モデルにおいては、大規模な変革は漸進的な変革の蓄積によってもたらされる。組織変革は現場主導で（創発的）、凍結・リバランス・解凍のプロセスに基づき行われる。この2つのモデルの根本的な違いは組織慣性の見方に起因している。すなわち組織慣性が強い時にはエピソード的な変革モデルが、弱い時には継続的変革モデルが説明力を増す（Weick and Quinn, 1999; Weick, 2000）。これより、組織慣性について考察することは、組織変革論において意義

があるといえる。

既存の組織変革論において組織慣性は十分に論じられてこなかったが (2)、組織変革論を考察する上で、組織慣性は欠かせない概念である。既存の組織ルーティンの分野においては、組織ルーティンが組織慣性に影響を及ぼす要因として考えられてきた。従って、組織変革、組織慣性と組織ルーティンの関係を考察することは、組織変革論を深める上において有意義である。しかし、組織変革論の既存研究において、組織ルーティンと組織慣性の双方が組織変革に影響するメカニズムの解明は不十分である。

図表 1 組織変革論における「エピソード的な変革モデル」と「継続的変革モデル」

	エピソード的な変革 (episodic change) モデル	継続的変革 (continuous change) モデル
主張	組織は時折、比較的短期間の大規模な変革を行う	組織は継続的に調整を繰り返し、その積み重ねによって大規模な変革へ至る
組織変革の計画性	計画的 トップ主導	創発的 現場主導
組織変革のプロセス	解凍 (unfreeze) → 変革 (move) → 再凍結 (refreeze)	凍結 (freeze) → リバランス (rebalance) → 解凍 (unfreeze)
組織慣性の仮定	強い	弱い

(出所) Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999) “Organizational Change and Development,” *Annual Reviews of Psychology*, Vol. 50, pp. 366. を修正

### 3. 組織ルーティン、組織慣性と組織変革論

#### 3. 1 組織ルーティンの概念

これまで組織ルーティンは多様な捉え方をされており、定義も定まっていない (Cohen, Burkhart, Dosi, Egidi, Marengo, Warglien, Winter, 1996; Schulz, 2008)。しかし、定義が定まっていない状況であっても、研究者間における共通の側面はいくつか存在する。大月 (2004 : 80) によると、組織ルーティンには「タスク遂行に関わる反復的行動パターン」という共通の側面がある。また、Becker (2004) 及び Feldman and Pentland (2003) によると、組織ルーティンにはパターン、反復性、複数の個人が関与しているという共通の側面がある。

本稿ではこれらを参考にしつつ、組織ルーティンを「複数の人が関与する、反復的な行為のパターン」と定義する。まず、パターンと反復的に関しては論者間でも共通しているために、本稿でも上述のように定義した。次に、組織ルーティンには、個人のルーティンと違い、組織のコンテキストのもとで実行されるために (Feldman and Pentland, 2003)、複数の人が関与しているといえる。最後に、組織ルーティンには「行為」あるいは「行動」という捉え



方と、プログラム (March and Simon, 1958) などの「ルール」という捉え方が存在している。これに関しては「行為」あるいは「行動」という捉え方を用いる。「行為」と「行動」の違いに関しては、Cohen et al. (1996) によると、「行為」は「行動」に比べ意向 (intention) を含むといえる。組織ルーティンには無意識 (mindless) に行われるという捉え方と、意識的に行われる (effortful) に行われという捉え方があるが、ここではルーティン・ダイナミクスの観点に注目するために「行為」が適当である。

ルーティン・ダイナミクスの観点は (Feldman and Pentland, 2003; Pentland and Feldman, 2005; Levinthal and Rerup, 2006)、①組織ルーティンをブラックボックスとして扱わず、組織ルーティンの内部に注目する、②いかに組織ルーティンが安定性や変化を達成できるかに注目するという特徴がある (Feldman and Pentland, 2008)。これより、組織慣性に注目している本稿では、ルーティン・ダイナミクスの観点をを用いて考察する。尚、次項以降では、組織ルーティンを部門内のものに限定して議論を進め、部門間のルーティンは考慮しない。

### 3. 2 ルーティン・ダイナミクスの観点における組織慣性

従来の組織ルーティンの研究は組織慣性を強調するものであった。組織ルーティンが組織慣性をもたらすと考えられてきたことは、習慣・機械の歯車・行動プログラム・遺伝子などのいくつかのメタファーにたとえられてきたことから理解できよう (大月, 2004; Feldman and Pentland, 2003)。組織ルーティンが組織慣性をもたらす理由としては、フィードバックが無視されるなどが考えられてきた (Becker, 2004)。

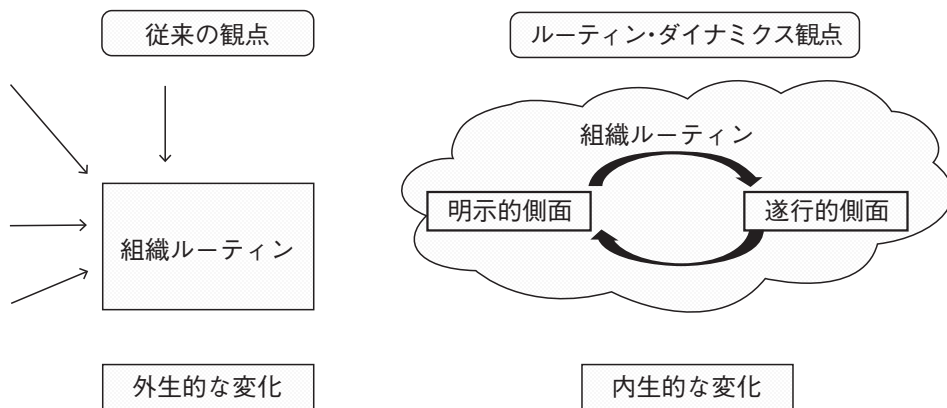
しかし、ルーティン・ダイナミクスの観点によると、組織ルーティンは柔軟性にも影響を与える。ルーティン・ダイナミクスの観点によると、組織ルーティンには明示的 (ostensive) と遂行的 (performative) な側面がある (Feldman and Pentland, 2003; Pentland and Feldman, 2005)。ルールとして成文化されることもある明示的な側面は、抽象的なものであり、「ルーティンとは何か」という見解を形成する行動指針 (principle) である。例えば、明示的側面は行為者に、規範的なゴールや行為のテンプレートを供給する (行為の詳細を規定するわけではない)。尚、明示的側面は、実際に実行されるコンテキストに合わせて調整できる余地が必要なため、特定の行為を含まないという特徴がある。

遂行的な側面は特定の時間・場所における特定の行為である。行為者は変化するコンテキストに対応して行為を変化させることができるために、遂行的側面は即興的になる。明示的側面と遂行的側面が相互作用することによって、組織ルーティンは内生的 (endogenous) に変化することもできる。組織ルーティンは、内生的に変化する場合においては組織の柔軟性を向上させ (組織慣性を減少し)、内生的に変化しない場合においては組織慣性を増大させると考えられている。組織ルーティンには、外生的な変化と内生的な変化があると言えるが、環境等の外生的な影響が原因でなく、組織内の行為者が主体的に組織ルーティンを変化さし

た場合、組織ルーティンは内生的に変化したと言える。組織ルーティンの内生的な変化と外生的な変化の違いを示しているのが図表2である。

組織ルーティンの内生的な変化は、エージェンシーとしての行為者によってもたらされる (Feldman and Pentland, 2003; Feldman 2000)。Feldman (2000) によると、行為者は次のような理由で組織ルーティンを変化させる。それは①行為が常に意図した結果をもたらさないため、②行為が新たな問題を創出するため、③行為が新たな資源を生産し、新たな機会を創出するため、④結果は意図したとおりであるが、新たな改善の余地がみられるためである。例えば生産部門において、効率性の向上などを意図した組織ルーティンが意図した結果をもたらさない場合、行為者がマニュアルで決められたやり方を自らの意図で改める可能性がある。その時、組織ルーティンは行為者によって内生的に変化したと考えられる。ルーティン・ダイナミクスの観点に関して本稿が注目するのは、組織ルーティンの変化において、行為者に焦点を当てている点である。

図表2 組織ルーティンの外生的な変化と内生的な変化



(出所) Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2008) “Routine Dynamics,” In D. Barry and H. Hansen (Ed.), *New Approaches in Management and Organization*, pp.305, SAGE. を修正

### 3. 3 組織ルーティンと組織慣性

本項では、組織ルーティンの内生的な変化と組織慣性との関係について考察を加える。具体的には、各部門における組織ルーティンの部分最適に注目し、内生的に変化する場合も組織ルーティンは組織慣性をもたらす場合があることを主張する。

Mintzberg (1983) によると、部分最適とは他の目標を考慮せず、自らの（部門の）目標のためにベストを尽くすことである。つまり、部分最適とはある行為が部分・部門の観点においては適切であるが、組織全体の観点から言えば、他の行為がより適切な場合があること

を示す。例えば、研究開発部門は一般的に高い技術を追求する。つまり高い技術を追求することが研究開発部門の目標となる。仮に組織全体の目標が顧客に受け入れられる価値の提供である場合、技術の追求のために過剰な投資を行っているとするれば、それは組織全体の観点からは適切でなく部分最適な行為といえる。本稿における部分最適なルーティンとは、組織全体の観点でなく部門の観点において最適なルーティンとする。

ここでは、限定合理的な行為者を仮定する。行為者は限定合理的なために、現実の複雑な問題を単純化する必要がある。この解決策として、各部門に下位目的が設定される。各部門に目的が設定されることにより、各部門における行為者は組織全体を考慮する必要がなくなる。しかし、行為者は部門の目的に固執して組織全体の目的を無視するようになり、部門の目標に照らしてのみ行為を評価するようになる (March and Simon, 1958)。

限定合理的な行為者を仮定するならば、組織ルーティンの内生的な変化は部分最適な組織ルーティンを増大させる。行為者は、部門内の組織ルーティンのパフォーマンスを基に、それ自体を変化させるが、その変化は組織全体の目的を無視し、下位目的を考慮して行われる。この下位目的を考慮して組織ルーティンの変化が繰り返される場合、徐々に組織全体の観点でなく部門の観点において適切なルーティンとなるであろう。つまり組織ルーティンが部分最適になる傾向があるといえる。

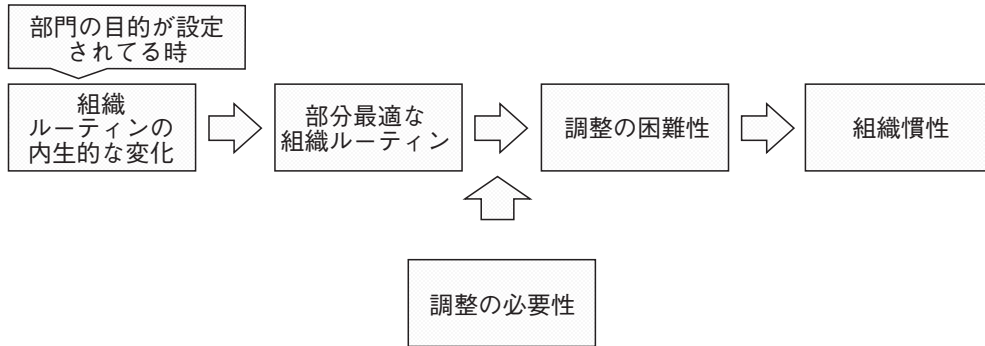
各部門において、部分最適な組織ルーティンが増大すると、部門間の調整の困難性が増大する場合がある。前述のように、部門に目的が設定される際に、行為者は部門の目的に固執する傾向がある。もし行為者が部門の目的に固執するならば、行為者は部分最適な組織ルーティンにも固執するであろう。行為者が部分最適な組織ルーティンに固執するならば、各部門における組織ルーティン間の調整が必要な場合において、部門間の調整の困難性が増大すると考えられる。ここで注意が必要なのは、部分最適な組織ルーティンは必ずしも部門間の調整の困難性を増大させない点である。各部門における組織ルーティン間の調整が必要でない場合においては、そもそも部門間の調整の困難性に直面しないため、部分最適な組織ルーティンは調整の困難性を増大させないと考えられる。

沼上・軽部・加藤・田中・島本 (2007) は、部門間の調整の困難性が組織慣性を増大させる可能性を示唆している。部門間の調整が困難である場合においては、組織内における部門間の利害調整に集中することにより、外部の顧客や競争の問題に注意が行き届かなくなる。外部への注意が散漫になると、環境に対して組織が遅れてしまうと可能性が高い。つまり組織慣性が増大するといえる。

以上より、組織ルーティンが内生的に変化する場合においても、部分最適な組織ルーティンが調整の困難性をもたらす場合においては、組織慣性は増大するといえる。これらの議論をまとめたのが図表3である。また、部分最適な組織ルーティンが調整の困難性を増大させない場合においては、既存のルーティン・ダイナミクスの議論のように、組織慣性が減少す



図表 3 組織ルーティンの内生的な変化と組織慣性



と考えられる。

### 3. 4 組織ルーティン、組織慣性と組織変革論

これまで組織変革論においては、エピソード的な変革モデルと継続的変革モデルという2つのモデルが提示されてきた。背後には組織慣性の仮定に違いがみられるが、既存の組織変革論において組織慣性は十分に論じられてこなかったため、それぞれのモデルがいかなる時に有効になるかが曖昧であった。組織ルーティンの分野において、組織ルーティンが組織慣性に影響を及ぼす要因として考えられてきたことから、本項においては、組織ルーティンと組織慣性が組織変革に及ぼす影響について論じる。換言するならば、どちらのモデルがいかなる時に説明力を増すかを組織ルーティンの観点から考察する。

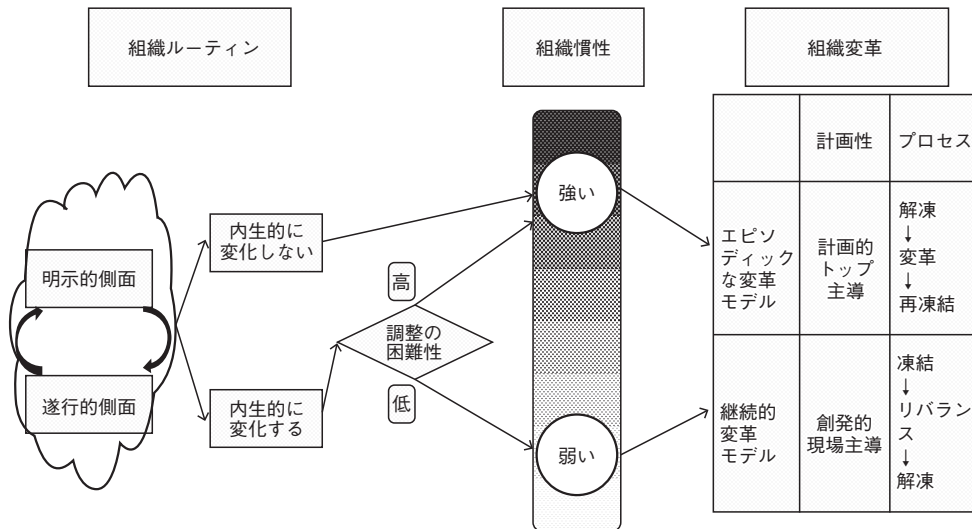
Feldman and Pentland (2003) は、エピソード的な変革モデルと継続的変革モデルの対立を組織ルーティンの観点から考察している。彼らによると、エピソード的な変革モデルは、組織ルーティンが組織慣性を増大すると想定し、組織慣性が強い組織を想定している。また継続的変革モデルは、組織ルーティンは組織慣性を増大させず、組織慣性が弱い組織を想定している。ルーティン・ダイナミクスの観点において、組織ルーティンがいかなる時に組織慣性を増大するか（増大しないか）を説明できるため、彼らは組織変革論の2つのモデルの境界を、組織ルーティンの観点から考察できることを示唆した。

ここでは、Feldman and Pentland (2003) による組織ルーティンと組織変革論の考察をより精緻化する。前述のように、組織慣性が強い時にエピソード的な変革モデルが、弱い時に継続的変革モデルが説明力を増すといえる (Weick and Quinn, 1999; Weick, 2000)。また、組織ルーティンが内生的に変化しない場合においては、組織慣性が増大する。組織ルーティンが内生的に変化する際には、部門内の行為者は限定合理的なために、部門内の組織ルーティンは部分最適になる。部分最適な組織ルーティンが、部門間の調整の困難性を増大させる場合においては組織慣性を増大させ、部門間の調整の困難性を増大させない場合においては

組織慣性を減少させると考えられる。

つまり、①組織ルーティンが内生的に変化しない場合は、組織慣性が増大するために、エピソード的な変革モデルが説明力を増すようになる。また、②組織ルーティンが内生的に変化する際も、部分最適な組織ルーティンが部門間の調整の困難性を増大させる場合においては、組織慣性が増大するために、エピソード的な変革モデルが説明力を増すといえる。最後に、③組織ルーティンが内生的に変化し、部分最適な組織ルーティンが、部門間の調整の困難性を伴わない場合においては、組織慣性が減少するために、継続的変革モデルが説明力を増すといえる。以上の議論をまとめたのが図表4である。

図表4 組織ルーティン、組織慣性と組織変革



#### 4. おわりに

本稿の貢献は以下の2点である。第1に、ルーティン・ダイナミクスの観点から、組織ルーティンと組織慣性の関係を精緻化した。既存研究においては、組織ルーティンが内生的に変化する場合には組織慣性は減少し、組織ルーティンが内生的に変化しない場合には組織慣性は増大するとされてきた（Feldman and Pentland, 2003; Pentland and Feldman, 2005）。しかし、行為者は限定合理的なために、組織ルーティンが内生的に変化する場合にも組織慣性が増大する場合がある。行為者は、部門内の組織ルーティンのパフォーマンスを基に、それ自体を変化させるが、この変化は部門の目的に照らして行われる。それゆえに、部分最適な組織ルーティンが増大すると言える。部分最適なルーティンが調整の困難性を増大する場合に

おいては、組織慣性が増大すると言えるのである。

第2に、どのように組織ルーティンと組織慣性が組織変革に影響を与えるかを明らかにした。具体的には、組織変革論における2つのモデルが対立している現状に対し、どちらのモデルがいかなる時に説明力を増すかを明らかにした。2つのモデルとはエピソード的な変革モデルと継続的な変革モデルであり、2つのモデルの根本的な違いは組織慣性の見方に起因している。すなわち、組織慣性が強い時に前者が、弱い時に後者が説明力を増す(Weick and Quinn, 1999; Weick, 2000)。ここではルーティン・ダイナミクスの観点を用いて、組織ルーティンと組織慣性の関係をより精緻化することにより、2つのモデルの境界を明らかにした。①組織ルーティンが内生的に変化しない場合において、②組織ルーティンが内生的に変化する場合も、部分最適な組織ルーティンが、部門間の調整の困難性を増大させる場合において、エピソード的な変革モデルが説明力を増すといえる。③組織ルーティンが内生的に変化し、部分最適な組織ルーティンが部門間の調整の困難性を伴わない場合においては、継続的な変革モデルが説明力を増すといえる。

実務に対するインプリケーションとしては以下の2点を挙げることができる。第1に、現在の組織における、組織慣性の認識に関する視点を1つ提供した。組織慣性は前述のようにポジティブな面もあることから、組織は現在の組織慣性を理解した上で変革を行うべきである。第2に、2つのモデルの境界を明らかにしたことにより、計画的な組織変革と創発的な組織変革の有効性を明らかにした。例えば、組織変革の現場主導ないしトップ主導が妥当な場合を明らかにしたのである。

本稿の限界は以下の3点である。第1に、組織ルーティンの分析レベルを限定した点である。ここでは、部門内の組織ルーティンに焦点を当て議論を行った。将来的には組織ルーティンの階層性に注目することも可能である。

第2に、各部門に目的が設定されている状況を本稿では仮定した。March and Simon (1958)によると、分業が行われる際に、各部門に目的が設定される。よって、分業が進んでいない組織に対しては、本稿の議論は説明力が低いといえる。

最後に、各部門における組織ルーティン間の調整が必要な場合において、部門間の調整の困難性が増大するとしたが、いかなる時に調整の必要性が増すかについて言及できなかった。これを明らかにすることは今後の課題といえる。

## 【注】

(1) Hannan and Freeman (1984) は、個体群エコロジーの研究者といえるが、組織慣性に関して代表的な論文であるため、ここでは参照する。

(2) Weick (2000) は、組織慣性をもたらす要因として相互依存性に注目している。

【参考文献】

- Armenakis, A. A. and Bedeian, A. G. (1999) "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s," *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 293–315.
- Beck, N., Bruderl, J., and Woywode, M. (2008) "Momentum or Deceleration? Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 3, pp. 413–435.
- Becker, M. C. (2004) "Organizational Routines: A Review of the Literature," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 4, pp. 643–677.
- Cohen, M. D. and Bacdayan, P. (1994) "Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study," *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, pp. 554–568.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidio, M., Marengo, L., Warglien, M., and Winter, S. (1996) "Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 5, No. 3, pp. 653–698.
- Feldman, M. S. (2000) "Organizational Routines as a Source of Continuous Change," *Organization Science*, Vol. 11, NO. 6, pp. 611–629.
- Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2003) "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, pp. 94–118.
- Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2008) "Routine Dynamics," In D. Barry and H. Hansen (Eds.), *New Approaches in Management and Organization*, pp.302–315, Sage.
- Gersick, C. G. (1991) "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm," *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 10–36.
- Gilbert, C. G. (2005) "Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 741–763.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1984) "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 149–164.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press (梅津祐良 (訳) (2002) 『企業変革力』日経 BP 社) .
- Levinthal, D. and Rerup, C. (2006) "Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 17, No. 4, pp. 502–513.
- Lewin, K. (1947) "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, Vol. 1, pp. 1–41.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, John Wiley and Sons (土屋守章 (訳) (1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社) .
- Miller, D. and Chen, M. (1994) "Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 1–23.
- Mills, J. H., Dye, K., and Mills, A. J. (2009) *Understanding Organizational Change*, Routledge.
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1995) "Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation," In D. A. Nadler, R. B. Shaw, and A. E. Walton (Eds.), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, pp.15–34, Jossey-Bass.
- O'Reilly III, C. A. and Tushman, M. L. (2008) "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma," In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 185–206, JAI

Press.

- Orlikowski, W. J. (1996) "Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective," *Information Systems Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 63–92.
- Pentland, B. T. and Feldman, M. S. (2005) "Organizational Routines as a Unit of Analysis," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, NO. 5, pp. 793–815.
- Pfeffer, J. (1997) *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press.
- Romanelli, E. and Tushman, M. L. (1994) "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, pp. 1141–1166.
- Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997) *Winning Through Innovation* (齋藤彰吾 (監訳) (2002) 『競争優位のイノベーション—組織変革と再生への実践ガイド—』ダイヤモンド社).
- Schulz, M. (2008) "Staying on Track: A Voyage to the Internal Mechanisms of Routine Reproduction," In M. C. Becker (Ed.), *Handbook of Organizational Routines*, pp. 228–255, Edward Elgar.
- Sonenshein, S. (2010) "We're Changing: Or Are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation," *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, pp. 477–512.
- Tushman, M. L. and Romanelli, E. (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," In L. L. Cumming and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 171–222, JAI Press.
- Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999) "Organizational Change and Development," *Annual Reviews of Psychology*, Vol. 50, pp. 361–386.
- Weick, K. E. (2000) "Emergent Change as a Universal in Organizations," In M. Beer and N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*, pp. 223–241, Harvard Business School Press.
- 大月博司 (2004) 「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営論集』第 41 巻第 4 号, pp. 79–91。
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の〈重さ〉』日本経済新聞出版社。
- 藤田誠 (2007) 『企業評価の組織論的研究—経営資源と組織能力の測定—』中央経済社。
- 吉田孟史 (1991) 「組織の慣性と組織間関係」『経済科学』第 38 巻 4 号, pp. 35–52。



